

**CATASTROPHE NATURELLE** Comment organiser les secours et optimiser la prévention des risques à l'aube du XXI siècle ?

## **Tsunamis : béances destructrices, ruptures créatrices**

*PAR XAVIER GUILHOU \*ET PATRICK LAGADEC \*\**

[12 janvier 2005]

Le temps des secours et des caméras laisse place à celui, bien plus obscur, du retissage de la vie. Une action en profondeur, sur tous les terrains naturels, technologiques, humains, submergés par la vague et le cauchemar de ce Noël 2004. L'ornière à éviter n'est que trop bien connue : après le choc des photos, le traitement de surface et l'oubli. Loin de la facilité, un solide «retour d'expérience» international s'impose. Loin de l'angélisme ou du cynisme, il reste à prendre toute la mesure des défis provoqués et révélés par le tsunami du 26 décembre. D'ores et déjà, un certain nombre de lignes d'investigation et de ruptures s'imposent.

Compétence pour la zone Pacifique, béance pour les rives de l'océan Indien : chacun a bien mesuré l'urgence d'une capacité de diagnostic et d'alerte étendue. Mais il ne suffira pas d'installer un centre d'expertise de plus, quelques outils de liaison et un schéma théorique d'information d'urgence. Un système d'alerte ne vaut que par son maillon le plus faible. L'expérience montre qu'il faudra veiller, au-delà de la capacité technique, à établir et entraîner des canaux d'alerte réactifs : ils ont cruellement manqué. Bien plus encore : la sociologie des désastres nous a appris, depuis des décennies, que, pour être efficace, une alerte doit être rapide, spécifique et répétée, donner des conseils de comportement précis, et venir sur un terrain déjà préparé. Ce qui signifie : information préalable, milieu humain actif, responsabilisé, acteur de sa sécurité.

La société civile est ainsi à remettre au coeur de l'effort et de l'action : nous sommes bien loin des approches purement technicistes et théoriques. On pourra aussi songer à des initiatives inédites, en utilisant, là où c'est pertinent, les hôters, la téléphonie mobile, comme relais et leviers d'une alerte des populations (et pas seulement de la clientèle), des maillages de plus, apportant d'utiles redondances.

Le tsunami – un événement quasiment inconnu dans la zone – nous met aussi

sur la voie d'un autre défi de taille, souvent passé sous silence : la réaction aux événements «hors cadre». Il va falloir entraîner les experts, toute la chaîne d'alerte, les populations, aux phénomènes de grande surprise. Sinon, l'annonce d'un phénomène non conventionnel provoque davantage d'incrédulité et même d'anesthésie que de réactivité à commencer chez les responsables. Il y a là un immense champ de savoir, de savoir-faire et probablement plus encore de savoir être à défricher.

Par ailleurs, l'épisode a montré un décalage net entre le choc et la réponse mondiale : le secrétaire général adjoint de l'ONU a dû monter en ligne pour secouer les dirigeants de la planète. Nos cultures de management comme de leadership sont fondamentalement adaptées et limitées aux situations ordinaires ou d'accidents connus. Ce temps est désormais dépassé. Nos univers de vulnérabilité, marqués par des dominos généralisés, des pertes de références structurantes, doublés d'une surmédiatisation instantanée exigent désormais une tout autre implication des organisations en charge, des dirigeants. Là, le fossé à franchir est énorme. De façon générale, nos systèmes ne sont ni organisés ni prévus pour que la compétence et la responsabilité soient appelées à s'exercer dès lors que les événements sortent de l'ordinaire. Il n'y a d'ailleurs aucune formation, aucun entraînement particulier des dirigeants et des systèmes pour ces circonstances «hors norme». Dès lors, les retards, les absences, les béances sont structurels s'il y a circonstance exceptionnelle.

De formidables résistances sont à vaincre, mais les systèmes de pilotage devront opérer ce passage s'ils veulent éviter de voir s'affirmer un principe dévastateur : *«Les institutions ne comptent plus dès lors que l'on sort du quotidien ou de l'accidentel domestiqué.»* Ce qui pourrait conduire, par exemple, à mettre sur pied un autre Conseil de sécurité, composé d'ONG, en cas de sinistre majeur pour la planète, les Etats n'apportant qu'un appui logistique. A l'évidence, nous avons besoin d'une autre ambition : intégrer, se préparer, traiter l'exceptionnel est au coeur de la gouvernance de notre temps. Et cette exigence commence dès la formation des futurs responsables : dans le cas contraire, ils resteront opposés à tout effort sur ce front, comme on l'observe avec une régularité déconcertante.

Le drame du tsunami a montré, effectivement, l'exceptionnelle réactivité des ONG. Il faut prendre la mesure du phénomène, à partir de l'idée d'inversion de logique : une dynamique qui part du bas. Il s'agit d'organismes flexibles, adaptatifs, culturellement habitués à travailler au plus près du terrain, avec les populations. L'avenir est aux organisations qui comprennent les logiques de capillarité, de maillage local, de tissage d'une vie collective à reconstruire.

Il reste à marier ces compétences avec celles, plus lourdes et plus puissantes, dont disposent les Etats, notamment les systèmes de défense. A les marier, aussi, avec des compétences de réseaux d'entreprises, pour parvenir à des forces partagées et conjuguées, sur le terrain.

Mais le tsunami et ses régions de grande pauvreté, de démographie explosive, de tensions et d'instabilités fortes, soulignent aussi le risque de l'angélisme. Intervenir dans une opération d'envergure continentale ne se fait pas à partir des compétences du siècle dernier ; intervenir dans des zones marquées par des conflits et des instabilités majeurs exige des repères pour le moins enrichis.

L'ONU a sonné le réveil. La Navy américaine, comme la marine japonaise, ont fait donner leurs hélicoptères, avec toute la publicité requise. Un foisonnement d'action européenne a montré que des outils et compétences existent sur notre continent. Il faut aller beaucoup plus loin. Le travail au plus près du terrain, dans une approche multiculturelle, multipolaire, est dans les fibres de la culture européenne, forte d'un indéniable savoir-faire français, britannique, scandinave, suisse, etc. Il reste à transformer cette richesse. Non pour l'enrégimenter dans une bureaucratie qui tenterait d'imiter les capacités de forces de première frappe américaine. Mais dans un maillage, riche, flexible, inventif, respectueux des cultures et des personnes en détresse. Certes, d'imposants progrès logistiques sont à réaliser. Mais la bataille appelle d'autres forces, et notamment des valeurs qui sont au centre du patrimoine européen.

Dans cette ligne des pistes ont été défrichées, des rendez-vous sont déjà programmés. Une Académie européenne de gestion des crises (ECMA) a vu le jour à Stockholm en 2000 et regroupe chercheurs et experts de toute l'Europe. Grâce au dynamisme des pays du Nord (Pays-Bas, Suède), une prochaine rencontre doit se tenir le mois prochain à Stockholm pour examiner ces questions de développement de compétence d'analyse et de gouvernance dans l'Union européenne avec cette fois la participation de responsables de Bruxelles. Il y a là une course contre la montre à gagner : les réponses ne peuvent plus être nationales, l'Europe est ici l'horizon approprié. A nous de savoir positionner nos talents en conséquence. Et toujours à partir des postures exigées dans le monde qui s'ouvre : un travail de questionnement et d'action, engagé sur la base de maillages et de coopérations ouvertes, mettant les populations et les principaux opérateurs au coeur du travail et non en bout de chaîne. La sécurité des populations de la planète vaut bien et ces efforts déterminés et ces ruptures créatrices.

\* Directeur de XAG Conseil. Conseiller du commerce extérieur de la France, auditeur de l'IHEDN, président du comité ACM et Sorties de crise au Medef. Il vient de publier : *Quand ONG & PDG osent* (Eyrolles-CCE, 2004).

\*\* Directeur de recherche à l'Ecole polytechnique, membre de l'Académie des technologies de France, co auteur avec X. Guilhou de *La Fin du risque zéro* (Eyrolles, 2002).